

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling  
CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh

## **Qualitätsmanagement in Hochschulen**

### **Festvortrag**

Jahresversammlung des  
Verbandes Hochschule und Wissenschaft Baden-Württemberg

FHT Esslingen

15. Mai 1998

Das Thema sieht zunächst aus wie ein Widerspruch in sich: Hochschulen sind seit eh und je Sinnbild für hochwertige Qualität, in der Forschung und in der Lehre. Unsere Besten gehen als Studierende an die Hochschulen und die Allerbesten bleiben dort als Wissenschaftler und Lehrer. Hochschulen stehen für Qualität. Was soll da überhaupt „gemanagt“ werden?

Diese Frage stellen heißt, etliches in Frage zu stellen: nämlich,

- daß sich Qualität von selbst einstellt bzw.
- daß die alten Mechanismen der Hochschulen zur Qualitätssicherung genauso greifen wie früher.

Dabei ergeben sich zwei Problemkreise, die ich gerne in diesem Vortrag ansprechen möchte:

1. Was heißt Qualität in Hochschulen?
2. Wie sollte man sie zukünftig sichern?

### **1. Was heißt Qualität in Hochschulen?**

Eines ist klar: Hochschulen werden in einem zunehmend internationalen Wettbewerb nur dann überleben und erfolgreich sein können, wenn sie sich höchster Qualität verschreiben. Hierauf hat der Präsident der Stanford University, Gerhard Casper, jüngst mit Nachdruck verwiesen, als er das „Mission Statement“ seiner Universität in einfachen, aber gewichtigen Worten zusammenfaßte: „High quality!“ Das Erreichen und die Sicherung der bestmöglichen Qualität in Forschung und Lehre muß daher oberste Priorität haben.

Nun ist dies aber einfacher gesagt als getan. Denn selbst in den Wirtschaftswissenschaften und mit Blick auf die Qualität von Produkten tun wir uns sehr schwer, eindeutig zu definieren, was Qualität ist. Denn Qualität ist mehrdimensional und abhängig von der jeweiligen Perspektive, unter der sie betrachtet wird.

### 1.1 Dimensionen von Qualität

Da gibt es z.B. den *produktbezogenen Ansatz*, der Qualität als physikalische Eigenschaft definiert. Die Qualität eines Schmuckstücks bestimmt sich nach seinem Goldgehalt, die Qualität eines Whisky nach seiner Lagerzeit.

Der *anwenderbezogene Ansatz* dagegen basiert auf den individuellen Präferenzen des Kunden. Die Qualität wird durch seine Gebrauchstauglichkeit bestimmt. Bei optimaler Bedürfnisbefriedigung ist größtmögliche Qualität erreicht, so daß ein millionenfach verkaufter McDonald's-Hamburger nach diesem Ansatz qualitätsmäßig weitaus höher einzustufen ist als Mutters hausgemachte Frikadelle. Das 50mal ausgeliehene Buch hat dann eine höhere Qualität als das einmal ausgeliehene. Die Nutzenpräferenzen sind entscheidend.

Der *fertigungsbezogene Ansatz* geht von der Herstellung aus und legt Standards fest, die bei Einhaltung Qualität signalisieren. Dabei ist das Ziel in erster Linie Funktionsfähigkeit, so daß eine Schweizer Präzisionsuhr die gleiche Qualität aufweist wie ein No-Name-Produkt aus Hongkong. Alle Bücher, die nicht auseinanderfallen, haben die gleiche Qualität.

Der *wertbezogene Ansatz* definiert Qualität über die Kosten bzw. über den Preis. Je teurer, desto hochwertiger in der Qualität.

Letztlich der *transzendente Ansatz*, der Qualität zeitlos und ganzheitlich sieht. Qualität ist das Formvollendete, Absolute und wird zwangsläufig von jedem Individuum anders gesehen. Von daher läßt sie sich weder eindeutig definieren noch messen.

Wenn man sich diese Definitionsversuche anschaut, dann ist man spontan geneigt, lediglich den transzendenten Ansatz als für die Wissenschaft angemessen anzusehen. Wissenschaft ist etwas Absolutes, ein Ideal, nicht meßbar, nur von wenigen überprüfbar, jedenfalls sicherlich nicht von Managern, auch wenn sie sich etwa Rektoren nennen.

Aber eine Übertragung auf Hochschulen ist möglich.

Der *produktbezogene Ansatz*: Welche Eigenschaften haben Hochschulleistungen? Wir kennen unterschiedliche Programme in der Lehre, wir sprechen von Lehrinhalten unterschiedlicher Qualität (erst einmal ohne Wertung). Ebenso in der Forschung:

Grundlagen- oder anwendungsorientierte Forschung besitzen andere Eigenschaften; sie sind von unterschiedlicher Qualität.

Der *anwenderbezogene* Ansatz: Befriedigung von Bedürfnissen, die sich an der Nachfrage orientiert. Die Ergebnisse eines Forschers werden stärker nachgefragt als die von anderen, etwa von Unternehmen oder Schulen oder in Form von Vorträgen. Sie sind insofern zumindest von anderer Qualität. Und wer kennt ihn nicht, den mitreißenden Hochschullehrer, dessen Vorlesungen bis zum letzten Tag des Semesters voll sind, während sich bei anderen nur noch ein armes Häuflein Verirrter im Riesenhörsaal verteilt.

Der *fertigungsbezogene* Ansatz: erscheint am schwierigsten, wiewohl er uns eigentlich am vertrautesten ist. Selbstverständlich halten wir Standards wissenschaftlichen Arbeitens ein. Wir zitieren - manche auch nicht - fremdes Gedankengut in unseren Aufsätzen und Büchern. Wir veröffentlichen unsere Experimente, detailliert und nachvollziehbar.

Der *wertbezogene* Ansatz: Neueste Fortschritte in der Photovoltaik macht Sonnenenergie-Strom angeblich konkurrenzfähig mit Kohle-Strom; oder die Erfindung des Impfstoffs gegen Polio - eine Erfindung, die für die Menschheit wertvoll ist.

Nun, solche globalen Definitionsversuche führen durchaus auch in den Hochschulen weiter. Dennoch haben wir es deutlich schwerer, weil wir so viele unterschiedliche Bilder von Hochschule und damit auch von Leistung und Qualität im Kopf haben.

## 1.2 Unterschiedliche Leitbilder

Denn einmal sehen wir die Hochschule als<sup>1</sup>

### Gelehrtenrepublik

Das Modell der Gelehrtenrepublik sieht die Hochschule als Ort ausgewiesener Forscher, die der akademischen Freiheit folgend, interessante, ggfls. auch gesellschaftlich relevante Fragestellungen aufgreifen und sie bearbeiten. Erkenntnisse und Methodik geben sie an Studenten in einem eher unstrukturierten Kommunikationsprozeß weiter. Sowohl hinsichtlich der Forschung wie der Lehre sind diese Gelehrten hoch intrinsisch motiviert. Das gleiche wird im übrigen von den Studenten angenommen. Hochschule ist Lebensraum sowohl für die Lehrenden wie die Lernenden, Berufs- und Privatleben verschmelzen miteinander, bei den Gelehrten wie bei den Studenten.

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu detaillierter Müller-Böling, Detlef: Hochschulen als Vorstellungstereotypen. Von der Gelehrtenrepublik zum Dienstleistungsunternehmen? in: Forschung und Lehre, Heft 7 1994, S. 272 - 275.).

Die Qualität der Hochschule in Forschung und Lehre ist in diesem Modell von der Qualität der Gelehrten, sprich der Professoren, bestimmt. Damit wird jeweils bei der Berufung das Qualitätsniveau für die nächsten 20 bis 25 Jahre festgelegt. Eine weitere Steuerung der Qualität kann es nicht geben, da die Leistungen der Professoren aus qualifikatorischen Gründen weder von Studenten noch vom Staat, bestenfalls von Peers beurteilt werden können.

Im Bereich der Forschung erfolgt eine ex-ante-Beurteilung der Forschungsleistung bei Anträgen auf Forschungsgelder. Die Qualität in der Lehre wird an der Verwendungsfähigkeit der Absolventen in der Wissenschaft bzw. über einzelne Kontakte der Gelehrten zum Arbeitsmarkt orientiert.

### **Die (nachgeordnete) Behörde**

Hochschulen sind staatliche Einrichtungen. Von daher unterliegen sie auch Prinzipien der staatlichen Steuerung im Haushaltsrecht, Dienstrecht oder in der Besoldung. Instrumente sind Gesetze, Verordnungen und Erlasse mit mehr oder weniger detaillierten Vorgaben bzw. Eckwerten, die wegen des „offensichtlichen Versagens“ der Gelehrten intensiviert eingesetzt werden müssen. Dazu treten Genehmigungen bzw. Nichtgenehmigungen von Studiengängen, Prüfungsordnungen, Errichtung von Fakultäten, Berufungen von Professoren, Kanzlern, Rektoren und nicht zuletzt Zuweisung oder Nichtzuweisung von Finanzmitteln.

Hinsichtlich der Leistungen wird in diesem Modell lediglich der Input im Rahmen von Zuweisungen betrachtet. Zugewiesen werden Studenten mit Hilfe einer Kapazitätsverordnung, Sach- und Personalmittel im Rahmen eines Haushalts. Eine Ergebnis- oder Output-Betrachtung erfolgt nicht. Qualität orientiert sich in diesem Modell somit lediglich an der Quantität des Zugangs. Allerdings wird noch der regelgerechte Ablauf der Prozesse kontrolliert. Dabei zählt nicht das Ergebnis, sondern der ordnungsgemäße Weg dahin. Die Einhaltung der Regel wird zum Ziel. Qualität ist erreicht, wenn es keine Beanstandung durch den Rechnungshof gibt.

### **Die Gruppeninstitution**

Das Gruppenmodell sieht die Hochschule als Ort der Interessengegensätze, die mit Hilfe demokratischer Mechanismen ausgeglichen bzw. geschützt werden müssen. Dabei nimmt jede Gruppe für sich in Anspruch, daß sie aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit die besseren Lösungskonzepte vertritt.

Insofern verlangt jede Gruppe für sich in den Gremien ein größeres Mitspracherecht oder eine höhere Parität. Im Hochschulrahmengesetz sind vier Gruppen definiert: Professoren,

wissenschaftliche Mitarbeiter, nichtwissenschaftliche Mitarbeiter und Studenten. Gleichzeitig besteht aber durch das Personalvertretungsrecht eine weitere abgegrenzte Interessenvertretung durch den Wissenschaftlichen und den Nichtwissenschaftlichen Personalrat. Die Studenten verfügen im Rahmen der Verfaßten Studentenschaft in den meisten Bundesländern, darüber hinaus fachbereichs- und hochschulbezogen, über eine Selbstorganisation. Zunehmend entwickeln sich "Minderheitsvertretungen", gesetzlich vorgeschrieben bereits als Behinderten- und Frauenbeauftragte, selbstorganisiert als Ausländerbeauftragte.

Die Gruppensicht bestimmt die Erwartungen an die Qualität der Hochschule mit einer erheblichen Bandbreite. Die Studenten wollen ein Examen, das beste Eintrittschancen in den Beruf ermöglicht, oder eine Allgemeinbildung, die sie in die Lage versetzt, die ökologischen, ökonomischen oder politischen Probleme dieser Welt zu lösen. Die Wissenschaftler streben nach individueller oder gesellschaftlicher Wissensbereicherung oder nach Reputation in Forschung und Lehre zur beruflichen und wissenschaftlichen Karriere. Die Fraueninteressenvertreter oder Vertreter gesellschaftlicher Minderheiten erstreben die Veränderung der Gesellschaft über die Institution Hochschule als Vorreiter. Dieses Konglomerat von Zielvorstellungen verdichtet sich nicht zu einer einheitlichen Qualitätsvorstellung.

### **Der Dienstleistungsbetrieb**

In diesem Denkmodell ist die Hochschule Produzent von Dienstleistungen im Bereich von Forschung und Lehre, von Transfer, Wirtschaftsförderung oder Kultur. Sie steht dabei in Konkurrenz zu anderen Hochschulen in Deutschland, europa- und weltweit sowie zu anderen Institutionen:

- in der Forschung zu den anderen Trägern des deutschen Forschungssystems (Max-Planck-Institute, Fraunhofer-Institute, Großforschungseinrichtungen, Institute der blauen Liste oder der industriellen Forschung),
- in der Lehre zu anderen Ausbildungssystemen (der Berufsakademien, der inner- und überbetrieblichen Aus- und Weiterbildung, privater Hochschulen).

In dieser Konkurrenz muß die Hochschule unter dem Gesichtspunkt der Optimierung der Input-Output-Relation bestehen. Das impliziert einen ressourcenschonenden Sach- und Personalmiteileinsatz zur Erreichung der Ziele (Effizienz).<sup>2</sup>

Die Ergebnisse in diesem Modell, sowohl in Forschung wie in Lehre, sind zu beurteilen an den Kosten, sprich dem Input, ebenso wie an dem Output, sprich der Qualität und der Quantität der Dienstleistungen. Allerdings müssen Vergleiche mit den Ergebnissen

---

<sup>2</sup> Vgl. Firecks, Wolf-Dietrich von: Durch neues Finanzierungsmodell zu Transparenz, Effizienz und selbstverantwortlicher Steuerungsmöglichkeit im Hochschulbereich, in: HIS-Kurzinformation A 13/93, S. 1f.

ähnlicher Institutionen, zuallererst vergleichbarer Fachbereiche in Deutschland, dann weltweit angestellt werden. Dazu müssen die Leistungen transparent und bewertbar gemacht werden. Hierbei kommt es am ehesten zu Vergleichsmöglichkeiten mit dem Qualitätsmanagement wie es in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen seit einiger Zeit aufgebaut wird. Bevor ich darauf zu sprechen komme, ist allerdings festzuhalten, daß diese unterschiedlichen Bilder sich keineswegs zu einem gesamtheitlichen Bild zusammenfügen.

Weder die „Gelehrtenrepublik“ noch die „Behörde“ oder die „Gruppeninstitution“ und das „Dienstleistungsunternehmen“ beschreiben die Realität in der deutschen Hochschullandschaft exakt. Komplizierter: Die deutsche Hochschule hat alle Elemente der unterschiedlichen Typen in sich mit den daraus jeweils resultierenden Entscheidungsstrukturen, Steuerungsinstrumenten, Handlungsträgern und Motiven. Daraus ergibt sich kein komplementäres, sondern ein in vielfacher Hinsicht dysfunktionales Bild. Das kann natürlich auch nicht zu einer einheitlichen Qualitätsvorstellung führen.

Damit komme ich zum zweiten Problemkreis:

## **2. Wie sollte man Qualität in den Hochschulen künftig sichern?**

### **2.1 Facetten des Qualitätsmanagements**

Eines ist und bleibt unstrittig: die wichtigste Maßnahme zur Sicherung der Qualität ist die Gewinnung von ausgezeichneten Professoren. Aber dieses allein reicht nicht, weil

- unterschiedliche Schaffensperioden in Lebensläufen,
- gruppendynamische Effekte der Einbindung in eine Fakultät und Universität oder auch
- Fehlentscheidungen bei Berufungen

unberücksichtigt bleiben. Was wir daher brauchen, ist ein Management, das die Qualität auch über die - überaus wichtige - Entscheidung der Berufung hinaus sichert und dabei die unterschiedlichen Dimensionen von Qualität berücksichtigt.

Auch hier führt uns ein Vergleich mit Praktiken der Qualitätssicherung in der Wirtschaft weiter. (Total) Quality Management in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen bedeutet<sup>3</sup>

- *Qualitätsplanung* im Sinne des Setzens von Zielen und Standards,
- *Qualitätsorganisation* im Sinne von Regeln für qualitätssicherndes Handeln von Menschen oder für qualitätssichernde Verfahren bei Maschinen,

---

<sup>3</sup> Vgl. dazu Müller-Böling, Detlef: Qualitätsmanagement, in: Wittmann, Waldemar u.a. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 5. Auflage, Band 2, Stuttgart 1993, Sp. 3626 - 3638.

- *Qualitätssteuerung* im Sinne von Maßnahmen zur Erreichung der Ziele bei Abweichungen, basierend auf Kontrollen sowie
- *Mitarbeiterführung* zur Qualitätspolitik im Sinne von Motivation zu qualitätsförderndem Verhalten.

Das größte Defizit in den Hochschulen derzeit ist die mangelnde Definition von Qualitätszielen. Notwendig ist ein Diskussionsprozeß, in dem diese Ziele erarbeitet und offengelegt werden. Dies muß nicht bundeseinheitlich erfolgen, sondern es können fakultäts- und universitätsbezogen sehr unterschiedliche Qualitätsziele definiert werden, z. B.

- beste Diplomausbildung Deutschlands,
- Versorgung der Region mit kultureller Infrastruktur,
- international konkurrenzfähige Forschung,
- regionaler Technologie-Transfer,
- Anbieter qualifizierter Arbeitsplätze.

Diesen Prozeß der Zielfindung müssen wir in weiten Teilen neu organisieren, da er im Konglomerat von Gelehrtenrepublik, Behörde, Gruppeninstitution und Dienstleistungsunternehmen nicht mehr wirkungsvoll zustande kommt.

Erfreulicherweise ist die Diskussion über Qualität in den Hochschulen inzwischen auch im deutschen Hochschulsystem in Gang gekommen. Allerdings muß man vor einer Illusion warnen: Es kann nicht darum gehen, fertige Konzepte vorzulegen, sondern einen Organisationsentwicklungsprozeß anzuregen, in dem die kreativen Potentiale der Hochschulen entwickelt werden zu einer Sicherung der Qualität.

Bevor ich nun versuchen werde, die aufgezeigten Facetten des Qualitätsmanagements von Unternehmen in bezug auf die Hochschulen zu diskutieren und sie im Hinblick auf eine mögliche Übertragbarkeit zu prüfen, noch einige Bemerkungen zu den **Bewertungskriterien und -verfahren** für die Qualität in Hochschulen. Denn ohne eine vorhergehende oder begleitende **Evaluation** kann Qualität nicht geplant, organisiert oder gesteuert werden.

Evaluationen dienen der **Qualitätssicherung**. Ein weiterer wichtiger Aspekt, der hier aber nur am Rande erwähnt sein soll, obwohl er in der gegenwärtigen hochschulpolitischen Debatte eine wichtige Rolle spielt, ist der Aspekt der öffentlichen **Rechenschaftslegung**.

## 2.2 Evaluation: Methoden, Typen, Verfahren

### 2.2.1 Methoden

In methodischer Hinsicht sind quantitativ und qualitativ orientierte Verfahren zu unterscheiden. Die **quantitative Methode** stützt sich auf Leistungsindikatoren (performance indicators) und versucht, über intersubjektiv überprüfbare Kennzahlen Aspekte des Inputs (Studentenzahlen), des Throughputs (Zwischenprüfungen, Dropout-Quote) und des Outputs (Absolventenzahlen, Studiensemester, Promotionen, Publikationen) statistisch zu erfassen.

Dabei sind insbesondere zwei Aspekte zu berücksichtigen, die in der empirischen Forschung unter den Begriffen der **Validität** und der **Reliabilität** diskutiert werden. Welcher erfaßbare Indikator kann Leistung repräsentieren? Dies ist eine Frage der Validität. Weitestgehend akzeptiert sind hier beispielsweise Drittmittel, zumindest soweit sie aufgrund von Bewertungsverfahren verteilt werden. Ein Problem der zuverlässigen Messung dieses Indikators ist dann, welche Drittmittel sollen von wem in Deutschland wie erhoben werden. Dabei handelt es sich um die Frage der Reliabilität der Messung. Hier gibt es - wie das Pilotprojekt „Profilbildung“ der Hochschulrektorenkonferenz gezeigt hat - große Erhebungsunterschiede, die erst vereinheitlicht werden müssen, bevor diese Daten belastbar sind. Selbstverständlich ist, daß diese Zahlen dann nur Fach-zu-Fach verglichen werden können.

Dagegen werden bei **qualitativen Bewertungen**, die in der Regel über peer reviews erfolgen, die von der akademischen Gemeinschaft entwickelten und akzeptierten Leistungsstandards in einem letztlich subjektiven Bewertungsprozeß zur Beurteilung der Ausbildungssituation, der Qualität der Lehr- und Lernprozesse oder der Forschungsergebnisse herangezogen. Allerdings kommen auch die peers ohne gesicherte quantitative Datengrundlage nicht aus. Umgekehrt ergeben die Leistungskennzahlen ohne eine qualitative Interpretation ebensowenig (höheren) Sinn. Ein Grundsatz muß daher sein, beide Verfahren aufeinander abgestimmt einzusetzen.

### 2.2.2 Typen

International zeigt sich, daß Evaluationen in zwei Extremen betrieben werden können:

- sehr detailliert, aufwendig und gerecht im Urteil, damit kosten- und zeitintensiv wie es augenblicklich in Großbritannien sowohl im Bereich der Forschung wie der Lehre geschieht,<sup>4</sup>
- sehr grob, ungenau und eher ungerecht, damit wenig kosten- und zeitintensiv wie es in Australien praktiziert wurde.<sup>5</sup>

Das erste Modell möchte ich **Output-Evaluation** nennen, weil es detailliert auf die Forschungs- und Lehrergebnisse abhebt. Diese Art von Evaluation erfährt größere Widerstände bei den Beteiligten und ist damit dem Versuch der Manipulation durch die

---

<sup>4</sup> Clark, Paul M., Qualitätsbewertung im englischen Hochschulwesen: Grundsätze, gegenwärtiger Stand und Zukunftsperspektiven, in: Detlef Müller-Böling (Hrsg.): Qualitätssicherung in Hochschulen, Forschung, Lehre, Management. Gütersloh 1995, S. 295 - 311; Brooks, Colin: Qualitätsbewertung und -beurteilung im englischen Hochschulwesen, ebenda, S. 312 - 322.

<sup>5</sup> vgl. Barz, Andreas, Klaus Neuvians, Detlef Müller-Böling, Die jüngste Entwicklung des Australischen Hochschulsystems, in: Wissenschaftsmanagement, 1. Jg. 1995, S. 145 - 148



Begutachteten ausgesetzt, die verständlicherweise versuchen, sich im besten Licht darzustellen. Diese Versuchung wird verstärkt, wenn die Evaluation mit Mittelzuweisungen verbunden wird, wie es in England im Bereich der Forschung der Fall ist. Fragwürdig ist die Output-Evaluation im Hinblick auf die qualitätsverbessernden Wirkungen, da auf seiten der Beteiligten die Selbstdarstellung im Vordergrund steht, nicht aber die Frage, wie Qualitätssicherung betrieben oder verbessert werden kann. Folglich besteht bei dieser Art der Evaluation das Problem, daß aus ihren Ergebnissen keine Konsequenzen gezogen werden.

Das zweite Modell möchte ich als **Prozeß-Evaluation** bezeichnen, weil es auf die qualitätssichernden Maßnahmen und nicht auf die Qualität an sich abhebt. Es verzichtet auf eine detaillierte Analyse zugunsten einer häufigeren, zyklisch wiederholten und auf die Veränderungen ausgerichteten Bestandsaufnahme und Bewertung. Sie scheint zumindest in Australien sehr erfolgreich zu sein, da sie in Verbindung mit positiven Anreizen in Form von Mittelzuweisungen eine Vielzahl von Organisationsentwicklungsprozessen zur Qualitätsverbesserung in den Hochschulen bewirkt hat.

Es wird offensichtlich, daß man die Evaluationsverfahren sehr viel stärker im Hinblick auf die Zielsetzungen und auch die Kosten hinterfragen muß. Wenn es um **Rechenschaft** geht, ist bei der Komplexität des Gegenstandes eine aufwendige, detaillierte und genaue Evaluation notwendig. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn auch Mittel „gerecht“ verteilt werden sollen. Man muß dann aber auch in Kauf nehmen, daß dies nur mit erheblichem Aufwand und in der Folge davon mit Kosten verbunden ist.

Wenn es allerdings um die Veränderung im Sinne einer **Qualitätsverbesserung** sowie um den Anstoß von Maßnahmen zur Organisationsentwicklung innerhalb der Hochschule geht, reicht eine kostensparende grobe Analyse aus, die den Anstoß zu Veränderungsmaßnahmen gibt. Dabei kommt es auf die Validität der Ergebnisse weniger an. Dies gilt insbesondere dann, wenn keine Mittel verteilt oder gar gekürzt werden. Positive Anreize in Form von zusätzlichen (!) Mitteln können den Prozeß der Qualitätsverbesserung erheblich beschleunigen, wie sich am australischen Beispiel zeigt. Dies wäre auch innerhalb der Hochschulen realisierbar durch zusätzliche Mittelzuweisungen an Fachbereiche mit ausgeprägtem Qualitätsbewußtsein.

### 3. Evaluation und Qualitätsmanagement: Beispiele, Ergebnisse, Probleme

Nunmehr möchte ich auf einige Evaluationsmaßnahmen und -projekte aus der deutschen Hochschullandschaft eingehen und versuchen, Verbindungen zu den genannten Facetten des Qualitätsmanagement aufzuzeigen. Zunächst zur Forschung.

#### 3.1 Forschung

##### 3.1.1 Evaluation der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG)

Evaluationen der DFG folgen dem Modell der „Peer Review“, wobei die Gutachter versuchen, sich im vorhinein ein Bild von der Qualität eines Forschungsprojektes zu machen und ggf. auf die Zielsetzung von Projekten einzuwirken (*Qualitätsplanung*).

Aufgrund dieser ex-ante-Bewertung erfolgt die Mittelzuteilung. Über Zwischenberichte aus den Projekten sowie im Rahmen von Veröffentlichungen kann ermittelt werden, inwiefern die Projektziele erreicht werden oder bereits erreicht wurden. Diese begleitende *Qualitätssteuerung* liegt in der Regel in der Hand der Projektverantwortlichen, die auch für die *Qualitätsorganisation* - also für die Regeln für qualitätssicherndes Handeln der Projektbeteiligten - sowie die *Mitarbeiterführung* verantwortlich sind. Die DFG selbst hält sich dabei weitgehend zurück. Allerdings kann auch sie bei Anträgen zur Weiterführung von Projekten - und in der Regel wiederum durch Peer Review - steuernd eingreifen. Sofern überhaupt eine Ergebnisbewertung nach Beendigung des Projekts erfolgt, hat diese in der Regel keine Konsequenzen für das laufende Projekt, etwa durch Rückforderung bewilligter Mittel. Allerdings kann diese ex-post-Bewertung in eine neue ex-ante-Bewertung für ein weiteres Projekt eingehen.

### 3.1.2 Bibliometrische Messungen

Ein Instrument der quantitativen Evaluation im Forschungsbereich stellen bibliometrische Messungen dar. Ihr Ziel ist es, wissenschaftliche Leistungen mit Hilfe von Anzahl und Niveau der Publikationen sowie dem internationalen Einfluß dieser Veröffentlichungen zu erfassen. Sofern die entsprechenden Indikatoren angemessen gehandhabt und wissenschaftlich aufbereitet werden,<sup>6</sup> sind sie in der Lage, wesentliche Einschätzungen über den nationalen oder internationalen Stand der Forschung, insbesondere von Fachbereichen oder Instituten, zu geben. Damit können sie eine wichtige Rolle bei der *Qualitätssteuerung* erfüllen: Im Vergleich mit den gesetzten Zielen eines Fachbereichs (aber auch eines einzelnen Wissenschaftlers) vermitteln bibliometrische Analysen Anhaltspunkte über den Grad der Zielerreichung und können ggf. Auslöser zur Nachbesserung oder Neujustierung von Zielen (*Qualitätsplanung*) sein.

## 3.2 Studium und Lehre, Organisation

Deutlicher noch als in bezug auf die Forschung tritt das öffentliche Interesse an Fragen der Qualitätssicherung im Bereich Studium und Lehre in Erscheinung. Hochschulen sind unter einen zunehmenden Druck geraten, für eine angemessene Qualität zu sorgen. Dabei werden je nach Perspektive, Interessenlage und Erwartungshaltung von seiten der verschiedenen „stakeholder“ - also von seiten des Staates, der Studierenden, des Arbeitsmarktes, aber auch der Hochschulen selbst - unterschiedliche Verfahren der Evaluation und Qualitätssicherung entwickelt. Hierzu einige Beispiele und ihr Bezug zu den einzelnen Facetten des Qualitätsmanagements.

### 3.2.1 Lehrberichte als Form der Selbstevaluation

---

<sup>6</sup> van Raan, Anthony F.J., Bewertung von Forschungsleistungen: Fortgeschrittene bibliometrische Methoden als quantitativer Kern von Peer-review-basierten Evaluationen, in: Detlef Müller-Böling (Hrsg.): Qualitätssicherung in Hochschulen, Forschung, Lehre, Management. Gütersloh 1995b, S. 85 - 102.

Selbstevaluation ist das bisher tragende Steuerungsinstrument innerhalb einer Hochschule. Die deutschen Hochschulen sind aufgebaut auf

- dem Kollegialitätsprinzip, gekoppelt mit Hierarchiefreiheit,
- der Selbstorganisation, einschließlich der Selbstkontrolle.

Diese Selbstkontrolle funktioniert bei einer auf gemeinsamen Wertvorstellungen und Qualitätsstandards beruhenden Organisationskultur zumindest auf der Ebene der Fachbereiche, ist aber angesichts des immensen Wachstums in den 60er und 70er Jahren verloren gegangen. Darüber hinaus ist diese Selbstkontrolle bei den Professoren durch die Gruppenuniversität mit ihren knappen Mehrheitsverhältnissen außer Kraft gesetzt worden, weil man sich im Zweifel auch um die schwarzen Schafe der Zunft scharen mußte, um Abstimmungsniederlagen zu vermeiden.

Aus diesem Grund scheint eine Fremdkontrolle auch bei Selbstevaluation notwendig zu sein. Fremdkontrolle darf aber nicht verwechselt werden mit Fremdorganisation! Dies scheint jedoch häufig der Fall zu sein, wenn von staatlicher Seite aus Evaluationen verordnet werden, was insbesondere für Evaluationen durch Lehrberichte gilt.

Aus staatlicher Sicht sind Lehrberichte ein Versuch, von außen die Effizienz und Effektivität des Hochschulsystems mit einem aus dem Inneren der Hochschule herauskommenden Kontrollinstrument zu sichern.<sup>7</sup> Sie sollen das instrumentelle Rückgrat der Evaluationsprojekte und anderer Aktivitäten zur Qualitätssicherung an den Hochschulen bilden. Von ihnen wird mehr Transparenz im Bereich des Lehr- und Studienbetriebs der Hochschulen, Fakultäten und Fächer erwartet. Ihr systemischer Ansatz soll das Blickfeld über die einzelne Lehrveranstaltung und deren Beurteilung hinaus auf Studienabschnitte, Studiengänge sowie Rahmenbedingungen der Ausbildung, von Studien- und Prüfungsordnungen bis hin zu Ressourcen und Lehrmanagement erweitern. Lehrberichte sollen außerdem über Maßnahmen zur Studienreform, Qualitätssicherung und -verbesserung sowie über Meinungen der Lehrenden und Studierenden zur Ausbildung informieren.

Es zeigt sich allerdings nicht nur bei diesem Instrumentarium, daß Transparenz allein keine kontrollierende Wirkung hat. Da die inhaltliche Zielsetzung der bisherigen Lehrberichte letztlich ebenso diffus ist wie ihr Adressatenkreis (Ministerium, Öffentlichkeit, zukünftige/jetzige Studierende?), ist ihre Wirkung äußerst begrenzt. Darüber hinaus kann zuviel Information ebensoviel Intransparenz hervorrufen wie keine Information. Schließlich haben sich staatlich angeordnete Lehrberichte immer dem Verdacht zu erwehren, daß sie als Instrument der Mittelkürzung bzw. der Ressourcenumleitung und -umwidmung herangezogen, d.h. als Instrument der *staatlichen Qualitätssteuerung* benutzt werden, was sich aber direkt auf die Freimütigkeit auswirken kann, mit der die Berichterstattung seitens der Hochschulen und Fachbereiche wahrgenommen wird.

---

<sup>7</sup> Barz, Andreas, Doris Carstensen, Reiner Reissert, Lehr- und Evaluationsberichte als Instrumente zur Qualitätssicherung. Bestandsaufnahme der aktuellen Praxis, CHE-Arbeitspapier Nr. 13, Gütersloh,, Januar 1997.

Insofern sind Lehrberichte tatsächlich eher als ein Instrument der Selbstkontrolle eines Fachbereichs und zur fachbereichsinternen *Qualitätsplanung und -organisation* anzusehen, das, wenn die Selbstkontrolle denn funktioniert, auch eine positive Wirkung entfalten kann.

### 3.2.2 Selbstbericht und Peer Review nach dem niederländischen Modell

Auf diesen Überlegungen aufbauend, wird neben dem Selbstbericht auch in Deutschland immer häufiger die externe Begutachtung durch Peers adaptiert. Im wesentlichen orientieren sich alle Aktivitäten in Deutschland am niederländischen Modell, indem anhand eines vorher fixierten Fragenkatalogs Selbstberichte der Fachbereiche erstellt werden, die den externen Gutachtern als Grundlage für Fragen bei ihren Besuchen dienen, aus denen dann anschließend ein Fremdbericht erstellt wird.

Auch der Wissenschaftsrat hat diese Grundmodelle und als organisatorischen Rahmen dafür ein verteiltes System dezentraler Evaluationsverbände mehrerer Hochschulen empfohlen. Evaluation soll auf der Autonomie der Hochschulen aufbauen und ein Instrument darstellen, das die *Qualitätsplanung und -organisation* an Hochschulen unterstützen und zu einer direkteren *Qualitätssteuerung* durch die Hochschulen selbst anregen soll.<sup>8</sup>

Nun bringt dieses zweistufige Modell der Evaluation durchaus Probleme mit sich. Bei den Selbstberichten stellt sich heraus, daß die Fachbereiche einerseits erhebliche Schwierigkeiten haben, die erforderlichen Daten zu beschaffen und aufzubereiten. Andererseits fällt es ihnen außerordentlich schwer, fachbereichsbezogene Ziele zu formulieren. In der Regel kommt es im Verlauf des Verfahrens - häufig erstmals seit einer Vielzahl von Jahren - zu einer Zieldiskussion - im Sinne einer *Qualitätsplanung* - im Fachbereich, die oftmals auch nicht annähernd befriedigend abgeschlossen werden kann.

Bei den Fremdberichten stellt sich in erster Linie das Problem der Folgerungen oder Konsequenzen, also der Rückwirkung von Evaluation auf *Qualitätsorganisation und -steuerung*. Neben einem konstruktiven Aufgreifen kritischer Bewertungen sind alle Formen des Widerstandsverhaltens im Hochschulbereich vom "Aussitzen" über "Wissenschaftlichkeit anzweifeln" bis zur "Problemverlagerung mit Warteschleife" erkennbar. Dem Problem des Versandens der Evaluationserkenntnisse stellen sich explizit die Verfahrensvarianten im Nordverbund, das Modell der Universität Dortmund sowie das Verfahren, das vom CHE in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster entwickelt und angewandt wurde.

#### • Nordverbund

In bewußter Absetzung von der staatlichen Seite hat sich ein Verbund norddeutscher Universitäten gebildet, der die Evaluationen staatsfern und autonom organisiert hat. Das Ziel der Universitäten Bremen, Hamburg, Kiel, Oldenburg und Rostock ist, durch die Entwicklung kommunikativer Strukturen zwischen den Vertretern eines Faches innerhalb der Universität und im Rahmen des Verbundes die Qualität zu sichern. Das Instrument

<sup>8</sup> Wissenschaftsrat, Empfehlungen zur Stärkung der Lehre durch Evaluation, Drs. 2365/96, Berlin, 19.1.1996.  
29.05.1998

dazu ist eine Evaluation nach dem niederländischen Modell, verknüpft mit einer auswertenden Konferenz aller Beteiligten. Wesentliches Element ist die Freiwilligkeit sowohl der Universität wie der Fachbereiche.

Aus den Evaluationen im Nordverbund konnten zwei wichtige Erfahrungen zur Umsetzung der Gutachterempfehlungen gewonnen werden. Erstens erscheint es nützlich, eine auswertende Konferenz zusammen mit den Mitgliedern der Fachbereiche und den Peers durchzuführen, die auf Erfahrungsaustausch und Maßnahmen zur künftigen *Qualitätsplanung, -organisation und -steuerung* ausgerichtet ist. Zweitens muß von den Hochschulleitungen eine Verantwortung im Hinblick auf die Umsetzung der Empfehlungen übernommen werden, die bis hin zu schriftlichen Vereinbarungen zwischen Hochschulleitungen und Fachbereichen geführt hat.

#### • **Universität Dortmund**

Bereits vor einigen Jahren haben wir an der Universität Dortmund auf meine Initiative als Rektor hin (Management im Sinne von „Dinge in Gang bringen!“) eine Lehrkommission des Senats für Empfehlungen zur Verbesserung der Lehre eingerichtet (*Qualitätsorganisation*). Diese Kommission hat einen Lehrbericht vorgeschlagen und nach Zustimmung durch den Senat auch erstellt. Dieser Lehrbericht ist ein Kontrollinstrument und greift Schwachstellen, insbesondere organisatorischer Art, in einzelnen Studiengängen auf (*Qualitätssteuerung*). Wir haben daraufhin die Fachbereiche gefragt, was sie tun, um diese Mängel abzustellen (*Qualitätssteuerung*). Daraufhin haben einige Fachbereiche „runde Tische“ eingerichtet, um über die Überwindung der Schwachstellen zu sprechen (*Mitarbeiterführung*) und Änderungen vorzubereiten (*Organisation*; interessanterweise wurde mit den „runden Tischen“ eine spezielle Qualitätsorganisation aufgebaut, da offensichtlich die alten Fachbereichsstrukturen mit Lehrkommissionen und Fachbereichsräten als nicht vielversprechend angesehen wurden; das gleiche gilt mit der neu eingerichteten Lehrkommission im übrigen auch bereits auf Universitätsebene).

Im Zuge der Einführung eines neuen Modells für die hochschulinterne Mittelverteilung, das auf quantitativen Leistungsparametern basierte (z.B. Drittmittelvolumen, Anzahl der Prüfungen) wurde dann ein Verfahren der Evaluation der Fachbereiche eingeführt, das ebenfalls das niederländische Verfahren mit Selbstbericht und Peer Review adaptiert, allerdings einige Besonderheiten aufweist.

1. Es handelt es sich um ein rein internes Verfahren, das lediglich durch jeweils zwei externe Fach-Gutachter angereichert wird. Die übrigen drei Gutachter sind emeritierte Hochschullehrer der Universität Dortmund, die aufgrund ihrer internationalen Reputation und der im bisherigen akademischen Leben an der Universität Dortmund bewiesenen Objektivität und Unabhängigkeit ausgewählt wurden.
2. Im Gegensatz zu den meisten Verfahren in Deutschland werden Forschung, Lehre und die Organisation des Fachbereichs zusammen beurteilt. Alle übrigen Evaluationen nach dem niederländischen Modell in Deutschland konzentrieren sich auf die Bewertung der Lehre.

3. Da es sich um ein rein hochschulinternes Verfahren handelt, werden auch nur unterschiedliche Fachbereiche gleichzeitig bewertet, so daß keine Fachvergleiche hergestellt werden können.
4. Das gesamte Evaluationsverfahren wird begleitet von einer Arbeitsgruppe "Review-Verfahren", geleitet durch einen Prorektor, die einerseits den Ablauf metaevaluiert, zum anderen für die Schlußfolgerungen aus den Evaluationen zuständig ist. Damit soll gesichert werden, daß Erkenntnisse der Evaluation nicht versanden.

- **Evaluation an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster**

Ähnliches ist mit dem Evaluationsvorhaben beabsichtigt, welches das CHE gemeinsam mit den Betriebswirten an der Universität Münster durchführt. Folgende Aspekte sind in diesem Projekt besonders hervorzuheben:<sup>9</sup>

1. geht dieses Projekt auf eine Initiative der „Betroffenen“ selbst aus, d.h. Evaluation kommt in diesem Falle gar nicht in den Verdacht einer Instrumentalisierung durch Dritte, die Ergebnisse etwa zum Zweck der Mittelkürzung heranziehen könnten. Vielmehr liegt das Interesse an den Evaluationsergebnissen bei den Evaluierten selbst, die sich von einer Evaluation durch externe Gutachter nach vorhergehender Selbstevaluation - auch hier steht das niederländische Modell Pate - Hilfestellungen bei der Identifizierung von Stärken und Schwächen ihrer Fakultät in Forschung, Lehre und Organisation erwarten. Diese sollen die Grundlage für die *Qualitätsplanung* im Sinne einer Definition von Zielen und Standards bilden.
2. ist Evaluation in diesem Projekt ein wesentliches Element der Strategie- und Profilbildung der Fakultät, die sich im Vorfeld der Begutachtung intensiv über seine künftige strategische Orientierung Gedanken machte und ein neues Leitbild - aufbauend auf bestimmten Kernkompetenzen und Erfolgspotentialen - entwickelte (*Qualitätsplanung*). Damit ist Evaluation zugleich wesentlicher Bestandteil eines umfassenderen Organisationsentwicklungsprozesses an der Fakultät selbst, und von den Befunden der externen Gutachtergruppe werden wichtige Hinweise auf wesentliche Bereiche erwartet, in denen künftig Maßnahmen zur Leistungsoptimierung ergriffen werden sollen.
3. werden die beiden Komponenten Selbstevaluation und „Peer Review“ ergänzt durch umfangreiche empirische Erhebungen bei wissenschaftlichen Mitarbeitern, Studierenden und Absolventen. Die Erhebungsergebnisse bilden einen integralen Bestandteil des Evaluationsdossiers, das den Gutachtern vorgelegt wird; sie dienen jedoch zugleich dem Fachbereich selbst als kritisches Korrektiv in bezug auf das bestehende Selbstbild und die aktuelle Leistungs- und Profileinschätzung (*Qualitätssteuerung; Mitarbeiterführung*).
4. ist in diesem Projekt die Hochschulleitung einbezogen - nicht als Kontrolleur der Fakultät, sondern als ihr Partner, mit dem auf der Grundlage der Befunde aus dem Evaluationsprozeß Zielvereinbarungen geschlossen werden sollen. Und da sich bei der Evaluation von Sekundärprozessen an der Fakultät (z.B. Prüfungsverwaltung) durchaus Schnittstellen zur Zentralen Verwaltung der Universität ergeben, ist zu erwarten, daß eventuell identifizierte Schwächen in diesem Bereich auch Anlaß zu Überlegungen auf seiten der Hochschulleitung geben werden, wie diese Schwächen behoben werden können (*Qualitätssteuerung, Mitarbeiterführung*).

---

<sup>9</sup> „Wechselspiel zwischen Binnen- und Außensicht“, DUZ-Special, Hochschulen machen Reform, Beilage zur DUZ vom 6.2.1998, S. 18.

Evaluation dient in diesem Falle somit der Organisations- und Qualitätsentwicklung an der Fakultät und möglicherweise darüber hinaus. Dabei haben wir das Verfahren so angelegt, daß Strukturveränderungen bereits während des Evaluationsprozesses vorbereitet werden und eine Methodologie für die Umsetzung der Evaluationsergebnisse entwickelt wird. Evaluation steht somit in einem engen Zusammenhang mit der Umsetzung der Befunde und wird zudem vom Veränderungswillen der Fakultät selbst getragen.

### 3.3.2 Empirische Erhebungen/Befragungen

Neben den bislang diskutierten Evaluationsverfahren, die im wesentlichen dem niederländischen Modell entsprechen, eine qualitative Ausrichtung und daher „dialogische“ Elemente aufweisen, finden sich zunehmend Initiativen mit empirischer Ausrichtung. Hierzu gehören:

- **Hörerbefragungen/Lehrveranstaltungskritiken**

Während in den Vereinigten Staaten Hörerbefragungen auch zur Dozentenbeurteilung durch den Dekan und damit zu Gehalts- und Karriereentwicklungen beitragen, dienen derartige Evaluationsinstrumente in Deutschland bisher allein der Optimierung der eigenen Lehre. Bis auf einige Ausnahmen sind sie durch die Dozenten selbst induziert und werden von diesen - als individuelles feed back zur *Qualitätssteuerung* - ausgewertet und interpretiert.

Ich selbst habe seit Jahren meine Vorlesungen durch die Studenten am Ende des Semesters anhand eines Fragebogens bewerten lassen im Hinblick auf die Verständlichkeit, den Einsatz visueller Medien, die Literaturangaben usw. Rückkoppelnd dazu habe ich meine Vorlesungen verändert, mehr Merkblätter verteilt, weniger bzw. mehr visualisiert. Damit habe ich die Ziele bezüglich der Qualität mit Hilfe der Studenten festgelegt (*Planung*), die Zielerreichung permanent, d. h. semesterweise gesteuert und jeweils meine Vorlesungen im Hinblick auf die Zielerreichung verändert (*Steuerung*). Das ganze war ein festgelegter Prozeß. An jedem Semesterende werden die Fragebögen für meine Mitarbeiter und mich genutzt (*Organisation*). Damit wurde auch den Mitarbeitern Bewußtsein für Qualität vermittelt (*Mitarbeiterführung*).

- **Absolventenbefragungen**

Neben Studentenbefragungen werden gelegentlich auch Absolventenbefragungen durchgeführt. Aus den rückblickenden Beurteilungen der Absolventen können Rückschlüsse auf die Arbeitsmarktgerechtigkeit der Ausbildung gezogen werden (*Qualitätssteuerung*). Die Schlußfolgerungen, die aus den Ergebnissen gezogen werden, sind jedoch über den jeweiligen Fachbereich hinaus weitgehend unbekannt.

Generell kann aber gesagt werden, daß sowohl Hörerbefragungen als auch Absolventenbefragungen, wenn sie denn systematisch durchgeführt werden, wichtige Elemente eines Qualitätssicherungssystems darstellen können. Voraussetzung dafür ist allerdings, daß die Ergebnisse seitens der Betroffenen ernst genommen werden und in Maßnahmen zur *Qualitätsplanung* und *-steuerung* einmünden.



### 3.3.3 Rankings

Einen sehr großen Einfluß auf die Evaluationsdebatte in Deutschland hatte zweifellos das erste „Spiegel“-Ranking (1989) zur Attraktivität der deutschen Hochschulen aus der Sicht der Studierenden. Allerdings wurde dadurch nicht der Wettbewerb unter den Hochschulen angeregt wie vielfach erhofft wurde. Vielmehr setzte ein Wettbewerb der Magazine ein, die eine Serie von verschiedenen Rankings veröffentlichten.

Die Publikationen brachten den Hochschulen zweierlei:

1. eine heftige Methodendiskussion unter ihren Wissenschaftlern über die Machbarkeit von Rankings und
2. ein Erstaunen darüber, daß die Öffentlichkeit ihre Leistungen kritisch zu hinterfragen begann.

Das Problematische an den meisten der bisher durchgeführten Rankings ist allerdings, daß versucht wird, verschiedene Dimensionen von Qualität in eine einzige Gesamtnote zusammenzufassen, die dann die Qualität einer gesamten Hochschule oder einzelner Fachbereiche wiedergeben soll.

Der „Vergleichende Studienführer“, den das CHE gemeinsam mit der Stiftung Warentest zunächst für die Studienbereiche Chemie und Wirtschaftswissenschaften erarbeitet und vor kurzem veröffentlicht hat,<sup>10</sup> ermöglicht dagegen eine differenzierte Gegenüberstellung von Studienmöglichkeiten und -bedingungen an unterschiedlichen Hochschulstandorten. Er ist gedacht als Orientierungshilfe bei der Wahl einer passenden Hochschule und enthält daher systematische Informationen über Studienfächer, Fachbereiche, Hochschulen und deren Standorte. Studienbedingungen und Lehrleistungen, einschließlich der für die Lehre relevanten Forschung werden in einem Vergleich nach verschiedenen Kriterien wissenschaftsgerecht abgebildet.

Mit den erwähnten Rankings hat dieser Studienführer nichts gemein. Vielmehr werden objektive Daten zur Studiensituation ebenso wie subjektive Einschätzungen analysiert und präsentiert. Ermittelt werden sie mit einer Vielzahl von Methoden: Von der Auswertung öffentlich zugänglicher Materialien bis zur Befragung von Studenten und Professoren oder der Erhebung von Daten direkt bei den Fachbereichen. An der Vorbereitung dieses Studienführers haben anerkannte Fachleute aus dem Hochschulbereich ebenso mitgewirkt wie die Fakultätentage oder die Fachgesellschaften der Chemie und Wirtschaftswissenschaften.

Aber auch die Expertise der Studierenden fließt mit in den Studienführer ein. In vielen Diskussionen mit Studierenden zeigte sich, daß ihr Informationsbedürfnis sehr differenziert ist. So werden unter anderem Breite und Tiefe des Lehrangebots, Spezialisierungsmöglichkeiten, Internationalisierung, Praxisbezug, Forschung, Ausstattung der Bibliothek, PC-Arbeitsplätze, Betreuung und Beratung berücksichtigt. Aber auch die

---

<sup>10</sup> CHE/Stiftung Warentest, Studienführer Chemie & Wirtschaftswissenschaften, test-spezial, Mai 1998.  
29.05.1998

Angebote des zuständigen Studentenwerks, die Lebenshaltungskosten und die Verkehrsanbindung sind naturgemäß Informationen, die aus der Sicht der Studierenden eine Rolle spielen und die wir daher in unserem Studienführer berücksichtigen.

Der Studienführer verfolgt jedoch auch noch weitergehende Ziele: Durch die vergleichende Darstellung von Studienangeboten und Studienbedingungen werden die Angebots- und Leistungstransparenz im Hochschulbereich verbessert. Diejenigen Fachbereiche und Studiengänge, die durch inhaltliche Schwerpunktbildung oder neue Wege der Studienorganisation ein besonderes Angebotsprofil herausgebildet haben, werden in ihrem Konzept bestärkt, andere Hochschulen wiederum dazu angeregt, über ihr Profil, die Organisation und Qualität des Studienangebots und die Studienbedingungen nachzudenken.

Mit Blick auf das Qualitätsmanagement an Hochschulen können der Studienführer und die Beurteilungen bzw. Einschätzungen, die er enthält und öffentlich zugänglich macht, dazu anregen, daß an Hochschulen und Fachbereichen *Qualität* bewußter *geplant, organisiert und gesteuert* wird.

#### **4. Abschluß**

Qualitätssicherung ist alles andere als ein einfaches Unterfangen und ein leicht zu steuernder Prozeß. Wesentliche Voraussetzung dafür, daß sie erfolgreich durchgeführt werden kann, ist die Herausbildung eines Qualitätsbewußtseins an Hochschulen - des Bewußtseins, daß Qualität nicht einfach vorhanden ist oder sich irgendwie und irgendwann schon von selbst ergeben wird, sondern daß man etwas dafür tun muß. Dieses Bewußtsein muß mit der Bereitschaft einhergehen, bisherige Praktiken kritisch zu hinterfragen und sie auf ihre qualitätssichernde Wirkung zu überprüfen. Sicherlich ist dies kein einfacher, für manche gar ein schmerzlicher Prozeß, da er mitunter zu einer Einschränkung der individuellen Autonomie zugunsten der korporativen Autonomie der Hochschule führt - und gerade deswegen als Vertreibung aus der Gelehrtenrepublik mit Instrumenten des modernen Managements empfunden wird. Eines ist aber sicher: Mit einer Ökonomisierung der Hochschulen, vor der ja so gerne gewarnt wird, hat dies alles nichts zu tun, sehr wohl aber mit dem ureigenen Anliegen der Hochschulen selbst: der Sicherung der höchstmöglichen Qualität in der Forschung und in der Lehre.